

Medição e avaliação de progresso e desempenho



APRESENTAÇÃO

Avaliação e controle fazem parte de todo o trabalho do gerente de projetos. Controlar “interagindo” ou mediante “comprometimento” pode superar a maioria dos problemas em pequenos projetos. Grandes projetos, no entanto, necessitam de algum tipo de gerenciamento formal.

O controle mantém as pessoas responsáveis, evita que pequenos problemas se transformem em grandes problemas e ajuda a manter o foco. Exceto no caso de controles de contabilidade, o controle de projeto não é bem desempenhado na maioria das organizações. É uma das áreas mais negligenciadas do gerenciamento de projetos. Infelizmente, não é incomum encontrar resistência aos processos de controle. No fundo, aqueles que minimizam a importância do controle estão perdendo uma grande oportunidade de se tornar gerentes efetivos e, talvez, de permitir à empresa obter uma margem competitiva. Negligenciar o controle em organizações com múltiplos projetos é ainda mais grave. Para o monitoramento efetivo, o gerente de projetos necessita de um sistema unificado de informações para coletar dados e relatar progressos em custo, planejamento e especificações.

Nesta Unidade de Aprendizagem, discutiremos a estrutura geral de tal sistema.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Discutir a necessidade de um monitoramento efetivo do projeto.
- Indicar um sistema unificado de informações para coletar dados e relatar progressos em custo, planejamento e especificações.
- Descrever a estrutura geral para um sistema de monitoramento e controle de projeto.



INFOGRÁFICO

Observe no infográfico a seguir os aspectos importantes da medição e avaliação de progresso e desempenho em projetos.

Medição e avaliação de progresso e desempenho



CONTEÚDO DO LIVRO

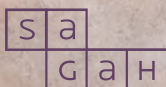
O melhor sistema de informação pode não resultar em um controle adequado. O controle exige que o gerente de projetos use a informação para conduzir o projeto em "mares agitados". Gráficos de controle e de Gantt são formas úteis de monitoramento de desempenho e de prazo. O sistema de custo/programa permite ao gerente ter uma influência marcante, oportuna, sobre o custo e a programação. A habilidade de influenciar o custo se reduz com o passar do tempo; portanto, relatórios emitidos oportunamente, identificando tendências adversas de custo podem ajudar em muito o gerente de projetos a revisar o orçamento e o programa. O modelo de custo/programa integrado proporciona ao gerente de projetos, e a outras partes interessadas, visualizar o status atual e um provável futuro do projeto.

Aprofunde seu conhecimento com a leitura do capítulo Medição e Avaliação de Progresso e Desempenho, da obra *Gestão de Serviços Jurídicos*, base teórica para a Unidade de Aprendizagem.

Boa leitura!

GESTÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

Gisele Lozada



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Medição e avaliação de progresso e desempenho

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Discutir a necessidade de um monitoramento efetivo do projeto.
- Indicar um sistema unificado de informações para coletar dados e relatar progressos em custo, planejamento e especificações.
- Descrever a estrutura geral para um sistema de monitoramento e controle de projeto.

Introdução

Avaliação e controle fazem parte de todo o trabalho do gerente de projetos. Controlar “interagindo” ou mediante “comprometimento” pode superar a maioria dos problemas em pequenos projetos. Grandes projetos, no entanto, necessitam de algum tipo de gerenciamento formal. O controle mantém as pessoas responsáveis, evita que pequenos problemas se transformem em grandes dificuldades e ajuda a manter o foco.

Exceto no caso de controles de contabilidade, o controle de projeto não é bem desempenhado na maioria das organizações. É uma das áreas mais negligenciadas do gerenciamento de projetos. Infelizmente, é comum encontrar resistência aos processos de controle. No fundo, aqueles que minimizam a importância do controle estão perdendo uma grande oportunidade de se tornarem gerentes efetivos e, talvez, de permitirem à empresa obter uma margem competitiva.

Negligenciar o controle em organizações com múltiplos projetos é ainda mais grave. Para o monitoramento efetivo, o gerente de projetos necessita de um sistema unificado de informações para coletar dados e relatar progressos em custo, planejamento e especificações. Neste capítulo, discutiremos a estrutura geral de tal sistema.

Necessidade de monitoramento efetivo do projeto

Projetos estão por toda parte. Podem ser relativos às mais variadas demandas, sejam elas pessoais ou profissionais. Segundo o Project Management Institute (2017), um projeto é um empreendimento temporário que visa criar um produto, serviço ou resultado único.

No contexto organizacional, a importância do planejamento é amplamente difundida, devendo as empresas, independentemente de seu mercado ou porte, pensarem a respeito de seus propósitos, para que objetivos e metas sejam traçados e perseguidos, visando ao atingimento de determinados resultados. E na condução desses objetivos, as empresas lidam com os mais variados tipos de tamanhos de projetos, para os quais também desempenham demandas de planejamento. Porém, ainda que suas ações estejam alinhadas a objetivos predefinidos e tudo seja muito bem planejado, as coisas nem sempre acontecem conforme pretendido.

Afinal, todo projeto está exposto a riscos, que corresponde à possibilidade de algo acontecer de forma imprevista ou gerar um resultado diferente daquilo que foi planejado – o que pode ser positivo, gerando resultados ainda melhores, mas também pode ser negativo, representando perdas ou impedir o atingimento do objetivo central do projeto. Logo, é preciso gerenciar os projetos e todos os aspectos a eles relacionados – entre os quais podemos destacar fatores como especificações ou escopo, cronograma e custos.

Neste contexto, o controle e o monitoramento correspondem a ações extremamente relevantes, pois permitem verificar o andamento do projeto enquanto ele está sendo desempenhado, tornando possível a detecção e a correção de eventuais desvios. Isso aumenta as chances de o projeto atingir os resultados esperados, ou até mesmo permite a identificação de oportunidades, que podem levar a resultados ainda melhores. Afinal, mudanças podem ser necessárias e até bem-vindas, mas é preciso que a organização esteja preparada para elas, para que se possa agir de maneira proativa, e não reativa, e assim tirar o melhor proveito delas. Afinal, mudanças gerenciadas funcionam significativamente melhor do que mudanças não gerenciadas (KERZNER, 2016, p. 737).

O Project Management Institute (PMI), por meio do Guia PMBOK (2017), aponta que o monitoramento e o controle de um projeto consistem no processo por meio do qual se acompanha, analisa e relata o progresso geral do projeto, em relação ao atendimento dos objetivos de desempenho definidos para este, no plano de gerenciamento do projeto. Os principais benefícios desse processo são: permitir que as partes interessadas entendam a situação atual do projeto, reconheçam

as ações adotadas para abordar quaisquer problemas de desempenho e tenham visibilidade sobre a situação futura do projeto, com previsões de custos e prazos.



Link

O PMI é uma instituição internacional que associa profissionais de gestão de projetos. O PMBOK consiste no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, por meio do qual o PMI oferece orientações sobre melhores práticas de gerenciamento de projetos. Para mais informações, acesse o link ou código a seguir.



<https://goo.gl/bo3EaZ>

Falando em partes interessadas, Kerzner (2016) traz ao cenário mais um importante componente: o valor. O autor define que o sucesso em um projeto está relacionado à capacidade deste em oferecer alguma forma de valor às partes interessadas, que podem ser tanto ao cliente quanto à organização. Com isso, o autor sugere a gestão de projetos orientada a valor.



Saiba mais

Saiba mais sobre a gestão de projetos orientada a valor na obra “Gestão de projetos: as melhores práticas” (KERZNER, 2016, p. 713).

Para gerir adequadamente um projeto, é preciso desempenhar efetivamente o monitoramento e o controle dele, mesclando eficiência (tirar o melhor proveito dos recursos) e eficácia (atingir os objetivos). É necessário que algumas demandas sejam observadas e atendidas, como a existência de um sistema unificado de informações e o estabelecimento de um sistema de monitoramento e controle dotado de uma estrutura geral bem definida. Veja a seguir mais detalhes a respeito dessas demandas.

Sistema unificado de informações

O exercício do controle, seja sobre o que for, necessita de um elemento básico: dados. Os dados são a base para a geração de informações, que permitem o controle. No contexto do gerenciamento de projetos não é diferente: para que o monitoramento e o controle do projeto sejam efetivos, é necessário que exista um sistema de informações único, no qual os dados gerados por todos os envolvidos são registrados. Isso irá permitir que a pessoa, ou a equipe, responsável pelo gerenciamento do projeto possa acessar os dados de forma consolidada, colhendo aqueles necessários para o monitoramento e o relato do progresso do projeto. Em outras palavras, a existência de um sistema unificado facilita a coleta de dados e permite a geração de informações confiáveis e úteis, colaborando para o acompanhamento do progresso do projeto em relação a aspectos como custos, planejamento, especificações, entre outros.

Segundo Larson e Gray (2016), o estabelecimento da estrutura de um sistema de informações envolve definições a respeito de questões como:

- Quais os dados a serem coletados.
- Como será realizada a coleta e a análise dos dados.
- Quais relatórios serão gerados por meio do sistema.

Dados a serem coletados

Para Larson e Gray (2016), a coleta de dados é o ponto de partida, o primeiro item da estrutura do sistema de monitoramento e controle de projetos. Ter dados à disposição é importante, mas não adianta simplesmente coletar dados, eles precisam ser úteis. Logo, saber quais dados devem ser coletados é uma questão tão relevante quanto sua coleta.

A definição dos dados considerados importantes e necessários de serem coletados se dá por meio das métricas que serão utilizadas para o controle do projeto. Essas métricas costumam demandar dados como tempo de duração das atividades, utilização de recursos e custos, apontando como esses fatores foram realizados, para que possam ser comparados ao que havia sido planejado para eles.

Esses dados são extremamente importantes para o responsável pela gestão do projeto, já que boa parte do sistema de monitoramento se concentra em questões relativas a custos e cronograma. A partir desses dados, será possível responder a questões como:

- Qual o *status* atual do projeto em termos de cronograma e custo?
- Quanto custará concluir o projeto?
- Quando o projeto será concluído?
- Existem problemas potenciais que precisam ser tratados agora?
- Quais são, quem são e onde estão as causas dos excessos de custo e cronograma?
- O que obtivemos com o dinheiro gasto?
- Se houver um excesso de custo no meio do andamento do projeto, podemos prever o excesso na conclusão?

Coleta e análise dos dados

De acordo com Larson e Gray (2016), após definidos quais dados devem ser coletados, outra importante demanda deve ser atendida, que corresponde à definição de quem, como e quando tais dados serão coletados. Cada uma dessas questões pode ter inúmeras alternativas a serem consideradas e decisões a serem tomadas, tais como: a coleta pode ser realizada por qualquer uma das partes interessadas no projeto, como a equipe de projeto, o gerente do projeto, ou outro; a coleta pode ser realizada manual ou eletronicamente, podendo contar ou não com um repositório central (embora sua existência seja bastante recomendada); e a coleta pode ser realizada em períodos como hora, dia, semana ou outro.

Atualmente, os meios eletrônicos de coleta de dados são largamente utilizados, tendo em vista sua capacidade de viabilizar a melhor reunião, análise e disseminação dos dados. Inúmeras são as opções de *softwares* destinados a esses fins, permitindo não só a coleta, mas também a análise dos dados de forma customizada, para que sejam apresentados de maneira que facilite o monitoramento do projeto, bem como a identificação de eventuais problemas e suas fontes, permitindo que atualizações no plano do projeto sejam possíveis.

Relatórios

Os relatórios representam a saída gerada pelo sistema de informações. Para que seja possível tratar sobre quais relatórios serão gerados a partir do sistema de informações, Larson e Gray (2016) chamam a atenção para um importante aspecto: para quem esses relatórios serão destinados. Ou seja, os relatórios devem ser concebidos para o público certo, o que permitirá pensar a respeito

de quais são as informações relevantes a estarem contidas em cada relatório. Afinal, diferentes partes interessadas e níveis de gerência demandam diferentes tipos de informação sobre o projeto.

Algumas das principais informações requeridas a respeito do projeto costumam ser relacionadas a aspectos como prazo e orçamento, visando a saber se estão dentro do que foi estabelecido ou, caso contrário, saber quais são as medidas corretivas a serem tomadas. Estas são algumas das informações constantes no relatório do progresso atual do projeto, que consiste em um dos principais relatórios a serem gerados a partir do sistema de informações.

Os relatórios de progresso de projeto podem ser concebidos e comunicados de forma escrita ou oral e normalmente contam com uma estrutura de tópicos que contemplam aspectos como:

- Progresso no período (que pode ser desde o último relatório até o início do projeto, caso seja o primeiro).
- *Status* atual do projeto (em relação a cronograma, custo e escopo).
- Tendência acumulada.
- Problemas e questões (medidas e resoluções de problemas anteriores; novas variações ou problemas identificados).
- Medida corretiva planejada.

Uma vez definida a estrutura do sistema de informações e suas saídas (relatórios), este passa a servir ao monitoramento e ao controle do projeto, facilitando tal processo e promovendo a interface entre as etapas que o compõem.

Estrutura geral do sistema de monitoramento e controle de projetos

Larson e Gray (2016, p. 394) definem o sistema de monitoramento e controle de projetos como sendo um processo destinado a “[...] comparar o desempenho realizado com o planejado a fim de identificar desvios, avaliar possíveis planos de ação alternativos e tomar as medidas corretivas apropriadas”.

Esse processo é dotado de uma estrutura geral, formada por etapas, que representam os passos para o controle do projeto, de modo a mensurar e avaliar o desempenho deste. Para atender a essas etapas, é necessário:

- fixar um plano de linha de base;
- mensurar progresso e desempenho;
- comparar planejado e realizado;
- tomar medidas.

Etapas básicas para monitoramento e controle

Fixar um plano de linha de base

Segundo o Project Management Institute (2017), a linha de base é uma das informações constantes no plano de gerenciamento do projeto, que descreve como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Consiste na versão aprovada de escopo, cronograma e orçamento do projeto, definidos a partir de sua estrutura analítica do projeto (EAP), que servirá de base para a comparação com os resultados reais de cada um desses aspectos.

Em complemento, Larson e Gray (2016) comentam que, a partir da EAP, o cronograma de recursos do projeto é utilizado para colocar todo o trabalho, os recursos e os orçamentos em fases cronológicas, originando um plano que consiste na linha de base do projeto. Assim, sendo derivada das informações constantes na EAP sobre custos e prazos, os autores apontam que a linha de base fornece os elementos necessários para a mensuração do desempenho do projeto.

Mensurar progresso e desempenho

Medidas de desempenho podem ser quantitativas (voltadas para aspectos como prazo e custo) ou qualitativas (voltadas para aspectos como especificações técnicas e funcionalidades). Contudo, esse capítulo foca no contexto das medidas quantitativas.

Segundo Larson e Gray (2016), mensurar o desempenho de prazo é algo relativamente fácil, consistindo em avaliar se o projeto está adiantado, dentro do prazo ou atrasado. Já a mensuração do custo é mais difícil, não consistindo apenas na comparação entre planejado e realizado, uma vez que o orçamento pode envolver diferentes fatores, como dinheiro, horas de trabalho ou outros. Nesse contexto, visando a fornecer uma estimativa realista do desempenho do orçamento em fases cronológicas, surge o conceito do valor agregado – que você vai conhecer melhor na sequência deste capítulo.

Comparar planejado e realizado

Nem sempre os planos se concretizam como o esperado. Por isso, é preciso medir o desempenho para que se possa detectar desvios em relação ao plano e, assim, determinar se providências são necessárias. O monitoramento e a mensuração periódicos do *status* do projeto permitem comparações entre o que era esperado e o que foi realizado. Nesse contexto, os relatórios de *status* precisam ser frequentes o suficiente para sinalizarem variações em relação ao plano tão logo elas ocorram, permitindo identificar e corrigir suas causas.

Tomar medidas

Havendo desvios consideráveis entre esperado e realizado, é necessário tomar medidas corretivas para alinhar novamente o projeto ao seu plano (seja ele original ou revisado). Em alguns casos, as condições ou o escopo podem mudar, demandando mudanças no plano de linha de base, para que as novas informações sejam consideradas.

Ferramentas para o monitoramento e o controle de projetos

Muitos são os sistemas, as ferramentas e os componentes de monitoramento que oferecem suporte ao gerenciamento e ao controle de projetos e que podem ser escolhidos de acordo com as demandas e as particularidades de cada organização e dos projetos que dela fazem parte. O importante é que a ferramenta escolhida seja apropriada ao contexto e capaz de viabilizar o monitoramento do desempenho de fatores importantes, como escopo, prazo e custo.

O Project Management Institute (2017), uma das mais relevantes referências no contexto da gestão de projetos, indica algumas ferramentas em suas orientações de melhores práticas, entre as quais está a análise de valor agregado (AVA), técnica de análise de dados que fornece uma perspectiva integrada sobre escopo, cronograma e desempenho de custo.

**Fique atento**

O Project Management Institute representa uma das mais relevantes referências em gestão de projetos, oferecendo importantes indicações de melhores práticas na área.

Segundo Larson e Gray (2016), o valor agregado não é uma novidade, tendo sido o sistema original de cronograma/custo de valor agregado desenvolvido na década de 1960 por iniciativas militares creditadas ao Departamento de Defesa dos Estados Unidos. De lá para cá, o modelo evoluiu e se estendeu para o mercado em geral.

A análise de valor agregado compara a linha de base da medição do desempenho com o cronograma real e o desempenho dos custos, permitindo a gestão do valor agregado (GVA), considerada como um dos melhores métodos para analisar a evolução de custos e prazos de um projeto, em razão da sua eficiência (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). A GVA é uma abordagem estruturada que integra o escopo, o cronograma e os recursos para, então, medir o desempenho e o progresso do que foi planejado.

**Fique atento**

A GVA corresponde a um dos melhores métodos para analisar a evolução de um projeto, consistindo em uma abordagem estruturada que integra o escopo, o cronograma e os recursos, permitindo medir o desempenho e o progresso do projeto.

Neste contexto, o desempenho é avaliado por meio da comparação entre o valor agregado e o custo real, enquanto que o progresso compara o valor agregado com o valor planejado. Para que você possa compreender melhor como funciona, acompanhe a seguir a apresentação de alguns elementos importantes do contexto, geralmente representados por siglas.

Elementos da GVA

O GVA desenvolve e monitora três elementos básicos:

- **Valor planejado (VP) ou orçamento no término (ONT):** é o orçamento autorizado, planejado para o trabalho a ser executado, podendo ser utilizado para definir o trabalho físico que deveria ter sido realizado até um determinado momento.
- **Valor agregado (VA):** é a medida do trabalho executado expressa em termos do orçamento autorizado, ou seja, é o orçamento associado ao trabalho que foi concluído. Logicamente, o VA medido não pode ser maior que o VP do referido trabalho. É frequentemente usado para calcular o percentual realizado de um projeto, para determinar a situação atual e de forma cumulativa, e até para estimar as tendências de desempenho a longo prazo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2015).
- **Custo real (CR):** é o custo realizado incorrido no trabalho executado de uma atividade, durante um período específico, ou seja, é o custo total incorrido na execução do trabalho orçado no VP e medido no VA. O CR não tem limite superior: tudo o que for gasto para atingir o VA será medido.

A partir desses elementos, a GVA analisa algumas variações:

- **Variação de prazos (VPR):** é uma medida de desempenho do cronograma expressa como a diferença entre o valor agregado e o valor planejado. É a quantidade de adiantamento ou atraso do projeto quanto à data de entrega planejada, em um determinado momento (DUARTE, 2018). É uma medida de desempenho do cronograma de um projeto. É definida pela seguinte equação: $VPR = VA - VP$.
- **Variação de custos (VC):** é a quantidade de déficit ou excedente orçamentário em determinado momento, expressa como a diferença entre o VA e o CR (DUARTE, 2018). É uma medida do desempenho dos custos num projeto. É definida pela seguinte equação: $VC = VA - CR$.

A GVA ainda apura alguns índices:

- **Índice de desempenho de prazos (IDP):** é uma medida de eficiência do cronograma expressa como a razão entre VA e VP. Mede o grau de eficiência com que a equipe do projeto está realizando o trabalho. É definido pela seguinte equação: $IDP = VA / VP$.

- **Índice de desempenho de custos (IDC):** é uma medida da eficiência de custos dos recursos orçados, expressa como a razão entre VA e CR. É considerado a métrica mais crítica da AVA e mede a eficiência de custos do trabalho executado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2015). É definido pela seguinte equação: $IDC = VA / CR$.

Além disso, a GVA analisa tendências:

- **Estimativa no término (ENT):** consiste numa análise de tendência que examina o desempenho do projeto ao longo do tempo para determinar se o desempenho está melhorando ou piorando, servindo para o entendimento do desempenho até a presente data e para a comparação com objetivos de desempenho futuro na forma de ONT. A ENT pode apresentar duas variações, uma considerando a VC e outra considerando o IDC, o que resulta em duas equações: $ENT_1 = ONT - VC$ e $ENT_2 = ONT / IDC$. A escolha entre as duas alternativas irá depender da origem da variação: se ela for pontual, utiliza-se a primeira opção; se for propagável ao restante do projeto, utiliza-se a segunda.

Para facilitar, acompanhe no Quadro 1 a apresentação consolidada das siglas e a forma de apuração de cada um dos elementos e índices apresentados.

Quadro 1. Siglas e formas de apuração dos elementos e índices da GVA.

Foco	Índice	Como apurar
Prazo ou cronograma	Variação de prazo	$VPR = VA - VP$
	Índice de desempenho de prazo	$IDP = VA / VP$
Custo ou orçamento	Variação de custo	$VC = VA - CR$
	Índice de desempenho de custo	$IDC = VA / CR$
	Orçamento no término	ONT = orçamento total
	Estimativa no término	$ENT_1 = ONT - VC$
		$ENT_2 = ONT / IDC$

Fonte: elaborado pelo autor com base em PMI (2017).

Tais variações e índices costumam se comportar de forma relacionada, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2. Comportamento dos índices – resultados e significados.

Foco	Resultado da variação	Resultado do índice	Significado
Prazo	Se VPR for menor que zero	IDP será menor que 1	Cronograma está atrasado
	Se VPR for igual a zero	IDP será igual a 1	Cronograma está no prazo
	Se VPR for maior zero	IDP será maior que 1	Cronograma está adiantado
Custo	Se VC for menor que zero	IDC será menor que 1	Custo está acima do previsto
	Se VC for igual a zero	IDC será igual a 1	Custo está igual ao previsto
	Se VC for maior zero	IDC será maior que 1	Custo está abaixo do previsto

Fonte: elaborado pelo autor com base em PMI (2017).



Link

Para que você possa compreender melhor esses elementos e índices apresentados, incluindo seu significado, sua forma de apuração e seu comportamento, acompanhe o exemplo prático apresentado no vídeo “Como fazer a análise de valor agregado” (CAMARGO, 2017).

<https://goo.gl/HgVBdU>



Referências

CAMARGO, R. *Como fazer análise de valor agregado*. Youtube, 23 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FbJSIh-RX0U/>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

DUARTE, D. T. *Controlar os custos: ger. de projetos – parte 3*. Disponível em: <<http://linksinergia.com.br/2015/10/19/controlar-os-custos-ger-de-projetos-parte-3/>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 4. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3681480-Licensed-to-everybody-pmi-memberid-0000000-this-copy-is-a-pmi-member-benefit-not-for-distribution-sale-or-reproduction.html>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



DICA DO PROFESSOR

No vídeo a seguir, discute-se os aspectos fundamentais relacionados ao monitoramento e controle de projetos.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



EXERCÍCIOS

- 1) **Se o valor planejado (VP) é R\$29.000,00, o custo real (CR) é R\$32.000,00 e o valor agregado (VA) é R\$30.000,00, qual é a variação do cronograma (VPR)?**
 - A) 0,938.
 - B) 1,034.
 - C) R\$1000,00.
 - D) -R\$2000,00.
 - E) -R\$1000,00

- 2) **O gerente de projeto reagiu ao receber um relatório de tendência no qual informava que algumas atividades não tinham sido feitas, mas deviam ter sido realizadas até a data atual. O que o relatório mostrou?**
 - A) O custo real estava abaixo do planejado, e o progresso do cronograma estava menor do que planejado.

- B) O índice de desempenho de cronograma (IDP) era de 0,8 e o índice de desempenho do custo (IDC) era 1,2.
 - C) O índice de desempenho do cronograma (IDP) era 1,3, e a estimativa no término (ENT) era maior do que a planejada.
 - D) O orçamento no término (ONT) era maior do que o planejado.
 - E) O relatório não permitiu qualquer conclusão.
- 3) **Para o monitoramento efetivo, o gerente de projetos necessita de um sistema unificado de informações para coletar dados e relatar progressos em custo, planejamento e especificações. Qual dos(as) itens seguintes deve ser avaliado(a), regularmente, para identificar a variação do plano original do projeto?**
- A) As exigências das partes interessadas.
 - B) O desempenho do projeto.
 - C) O progresso do cronograma.
 - D) Os relatórios de custo e cronograma.
 - E) Os relatório de valor agregado.
- 4) **Você é o gerente do projeto MKTG. O projeto tem um orçamento de R\$200.000,00 e uma duração estimada de 2 anos. Ele está 20% completo e dentro do cronograma. Qual é seu ONT (Orçamento no Término)?**
- A) R\$200.000,00.

- B) R\$40.000,00.
 - C) R\$50.000,00.
 - D) R\$100.000,00.
 - E) R\$160.000,00.
- 5) **O controle do andamento do cronograma é um dos principais itens no controle de desempenho de um projeto. O índice de desempenho de prazos (IDP) de 0,76 significa:**
- A) um valor acima do orçamento.
 - B) um adiantamento do cronograma.
 - C) um progresso de somente 76% do que foi planejado inicialmente.
 - D) um progresso somente de 24% do que foi planejado inicialmente.
 - E) um projeto sob controle.



NA PRÁTICA

Veja a seguir o exemplo da Microsoft sobre avaliação do progresso e do desempenho.

Na Microsoft, cada produto de software tem seu relatório de status do projeto. Equipes do projeto enviam esses relatórios todo mês para Bill Gates e outros executivos da alta direção, como também aos gerentes de todos os projetos relacionados. Os relatórios de status são breves e têm um formato-padrão. Gates pode ler a maioria deles rapidamente e ainda focalizar potenciais demoras no projeto, ou mudanças que não deseja. Ele procura especialmente deslizos no programa, cortando os excessos de tipo de produto, ou a necessidade de mudar uma especificação. Em geral, Gates responde diretamente aos gerentes responsáveis ou aos projetistas por meio do correio eletrônico. Os relatórios de status são um mecanismo importante por intercomunicar a administração pela direção superior e os projetos. Como explica Gates, "Eu recebo todos os relatórios de status. Agora mesmo deve haver cem projetos ativos. [...] Os relatórios de status contêm o programa, inclusive datas de marcos, e qualquer mudança em especificação, bem como qualquer comentário do tipo: 'Ei, nós não podemos contratar um número de pessoas suficiente', ou 'Jeez, se o programa para o lançamento em Mac não estiver feito, nós teremos de retardar o projeto'. [...] Eles sabem [que seu relatório] alcança todas as pessoas que gerenciam todos os outros grupos dos quais eles dependem. Assim, se eles não destacam isto no relatório de status e dois meses depois dizem algo, isso caracteriza uma quebra na comunicação. [...] O grupo interno é totalmente informado em cópia nesses assuntos, e esse é o modo de estabelecer consenso do grupo".

* De Microsoft secrets: The World's most powerful software company creates technology. Copyright © 1995 by Michael A. Cusumano e Richard W. Selby.



SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Gestão de Projetos - As Melhores Práticas